



Economie et Géopolitique :

l'impérieuse nécessité d'un rapprochement de l'État avec l'Entreprise.

Mémoire de géopolitique

Chef d'escadrons Patrick Janvier

Séminaire « Géopolitique et économie »
Sous la direction de monsieur le professeur Christian Harbulot.

Mars 2006

FICHE DOCUMENTAIRE

1. Economie et Géopolitique : l'impérieuse nécessité d'un rapprochement de l'État avec l'Entreprise.?
2. 2006_memoire_geop_entrepriseacteurri_Janvier
3. Chef d'escadrons, armée de Terre, JANVIER Patrick, France
4. 22 mars 2006
5. Division A – groupe A5
6. Mémoire de géopolitique
7. L'entreprise devient un acteur incontournable des Relations Internationales alors que l'État est fragilisé par la mondialisation. Ces entreprises disposent de moyens, d'une culture internationale qui les placent comme acteurs internationaux à part entière. Elles sont au cœur d'enjeux fédérateurs et disposent d'une capacité d'influence indéniable. L'État, pour préserver ou renforcer sa Puissance, doit désormais impérativement veiller à s'allier l'Entreprise.
8. Entreprise, Puissance, Economie, État, Intelligence-économique, Relations-Internationales.

Sommaire

1 UN CONTEXTE INTERNATIONAL FAVORABLE :

- 1.1 L'ACTEUR ÉTAT REMIS EN QUESTION :**
- 1.2 LES CAPACITES D'ACTION DE L'ÉTAT REMISES EN QUESTION :**
- 1.3 APPARITION DE NOUVEAUX ACTEURS INTERNATIONAUX :**

2 DES ENTREPRISES AUX CAPACITES D'ACTEURS INTERNATIONAUX :

- 2.1 DES MOYENS :**
- 2.2 UNE CULTURE INTERNATIONALE :**
- 2.3 UN APPUI POUR UN ÉTAT :**

3 UNE VISION STRATEGIQUE ET DURABLE :

- 3.1 UNE VISION STRATEGIQUE :**
- 3.2 AU CENTRE D'ENJEUX FEDERATEURS :**
- 3.3 DES LEVIERS MULTIPLES :**

Introduction :

Selon Dinna A. Zinnes, « un système international est constitué d'un ensemble d'acteurs qui sont placés dans une configuration du pouvoir (structure), qui sont impliqués dans des réseaux réguliers d'interactions (processus), qui sont séparés des autres unités par des frontières fonctionnelles d'un domaine et dont les comportements est soumis aux contraintes de l'intérieur (contexte) et de l'extérieur (environnement) du système »¹. M. Virally soulignera que l'acteur suprême de ce système est l'État: « L'État constitue le concept clé du droit international et à la réalité politique fondamentale de la société internationale aujourd'hui encore, malgré l'apparition de nouveaux acteurs qu'ont fait surgir l'intensification des relations transnationales, mais aussi les progrès de la coopération interétatique. L'État se présente à notre époque comme le groupe terminal ou faitier...C'est dans le cadre de l'État que se situent la mobilisation des ressources, l'allégeance des esprits, l'accumulation des moyens de puissance, l'unité de direction politique »².

« La Science des déterminants de la Puissance » qu'est la géopolitique nous conduit à nous interroger sur la place qu'y tient l'entreprise.

Au regard de la place croissante que prend le marché dans l'organisation mondiale, il paraît opportun de s'interroger sur le rôle que joue aujourd'hui l'entreprise dans les relations internationales et de la teneur des liens qu'elle entretient avec l'État ? La géopolitique d'un État qui n'apprécierait pas cette évolution ne se mettrait-il pas en danger ? L'Intelligence économique ne mérite t'elle pas d'être reposée en France ?

L'État, pour préserver ou renforcer sa Puissance, doit désormais impérativement veiller à s'allier l'entreprise.

Nous montrerons dans un premier temps que l'évolution du contexte international favorise le jeu de l'entreprise. Puis, dans un deuxième temps, nous réaliserons que l'entreprise dispose de capacités très avantageuses qui lui valent même d'être courtisée par l'État. Enfin nous

¹ ZINNES D.A., Prerequisites for the Study of Systems Transformation, Westview Press, 1980.

² MERLE Marcel, Les acteurs dans les relations internationales, Economica, 1986.

apprécierons quelques perspectives qui s'ouvrent à elle dans le domaine des relations internationales.

Notes de l'auteur :

*Afin de faciliter la rédaction, nous entendons le terme **entreprise** comme organisation économique dont les implantations sont multinationales. Le terme « multinationale » au sens d'entreprise ayant investi à l'étranger lui est équivalent.*

1 Un contexte international favorable :

L'évolution du contexte international favorise le jeu de l'entreprise. Si l'État reste effectivement l'élément faitier du système international, il est néanmoins remis en question par les déviations de certains, par des capacités fragilisées, par l'apparition de nouveaux acteurs internationaux.

1.1 *L'acteur État remis en question :*

1.1.1 Fragilité ou défaillance des États :

Quelques écoles songent à remettre en question le rôle d'acteur international de l'État³. Certains signes semblent effectivement en marquer quelque défaillance. Toutefois une généralisation serait pour l'heure tout à fait malheureuse. Quelques États souffrent en effet d'une fragilité politique, héritée de leur histoire, ou de leur administration.

Le continent Africain paraît être le meilleur exemple pour décrire cette défaillance née de l'histoire. L'origine de beaucoup de frontières africaines explique aisément la fragilité de certains États. La cohérence, qui existait sous l'ère coloniale, souffre désormais de ses artifices. Il suffit de regarder par exemple le tracé de la bande de Caprivi en Angola pour mesurer l'artificialité des frontières⁴. La résurgence de logiques plus anciennes, souvent ethniques, déstabilise alors ces États, les empêchant de jouer correctement un rôle international, à l'exception de quelques États menés par des chefs visionnaires⁵. Ceux-ci ont en effet mesuré l'ampleur du problème, et savent que l'action internationale est une opportunité. Pour les États moins chanceux, les frontières ne contraignent pas les guerres intestines, les luttes régionales, et la notion même de territoire paraît à revoir. Cette fragilité a alors permis et permet encore à d'autres acteurs internationaux d'en tirer partie, soit dans un cadre géopolitique, soit dans une approche purement économique. Repensons simplement aux influences des multinationales pétrolières dans la péninsule arabique lors de la crise de Buraïmi dès 1949 où les États locaux ont subi les volontés des producteurs pétroliers⁶.

³ Korany B., Analyse des relations internationales : approche, concepts et données, Gaëtan-Morin Editions, 1987.

⁴ Chauprade A., Géopolitique, constance et changements dans l'histoire, Ellipses ,2003.

⁵ On pense par exemple au Sénégal des présidents Sedar Senghor puis Wade, à la République de Côte d'Ivoire du président Houphouët-Boigny...

⁶ Chauprade A., Géopolitique, constance et changements dans l'histoire, Ellipses ,2003.

L'incurie de certaines élites gouvernementales tend elle aussi à annihiler tout effort international. « Beaucoup des chefs d'État ne se pensent pas comme des présidents de la République, garants de l'intérêt général, mais agissent plutôt comme des présidents de conseil d'administration ». La gestion du pétrole, de l'or ou du diamant, la vente des produits agricoles et des ressources naturelles (minerais, bois) donnent lieu à des comportements claniques, voire d'allégeance féodale, de la signature des contrats d'exploitation des matières premières (commissions) jusqu'à la répartition des fortes valeurs ajoutées dégagées lors des ventes sur le marché mondial. La gestion de la manne pétrolière au Gabon et en Angola en est une parfaite illustration. Les privatisations ordonnées par les bailleurs de fonds ont donné lieu à de véritables bradages auxquels les États n'ont pas voulu, ou pas pu, résister. Ainsi, le gouvernement sénégalais n'en finit-il pas de renégocier les conditions de la privatisation de la Compagnie nationale d'électricité. Dans un tel contexte, le coup d'état devient un mode normal de dévolution de la puissance publique. L'instabilité politique, associée à une faible crédibilité démocratique, affaiblit alors toute perspective multinationale.

1.1.2 Emergence de nouveaux États :

L'émancipation, la désagrégation de constructions géopolitiques, la fédération d'individus autour de certaines valeurs, conduisent à voir depuis le début du siècle « émerger » de nouveaux États. Fragiles, ces pays émergents deviennent des enjeux géopolitiques, « géoéconomiques ». Pour bon nombre, leur indépendance reste théorique et leur action internationale limitée.

Ces États choisissent un camp politique, un modèle économique, un « grand frère ». Leur degré de liberté est à la mesure de leur autonomie financière. La période de transition est alors plus ou moins longue. La « course à l'Union européenne » des pays appartenant jadis au pacte de Varsovie illustre à propos ce choix d'États émancipés. Certains même sont prêts à tout pour faciliter leur redémarrage économique, indispensable pour leur assurer une stabilité sociale. L'étude des États en sortie de crise apparaît à cet égard très intéressante pour appréhender la notion d'enjeu que constitue un État libéré, émancipé, ou nouvellement créé⁷. C'est une période décisive dans la concurrence entre les autres États. Référons-nous au partage de la reconstruction du Kosovo en 1999⁸, de l'Irak en 2003⁹. En outre, l'existence d'infrastructures, la possession de richesses,

⁷ Guillhou Xavier, Lagadec Patrick, La Fin du Risque Zéro, Tendances Eyrolles, 2002.

⁸ Défourneaux Marc, Gestion des crises et reconstruction de la paix, Fondation pour la recherche stratégique, 2001.

⁹ Makki Sami, Militarisation de l'humanitaire, privatisation du militaire, Cirpes, 2004.

faciliteront l'émergence rapide du pays, si toutefois, elles ne sont pas pillées, privatisées par les citoyens eux-mêmes... Cette phase critique est l'occasion pour les jeunes gouvernements d'éprouver leur sens national. Elle conduit parfois à de longs errements favorables aux manipulations internes ou externes. La forte interdépendance des États africains dépend à l'heure actuelle, pour beaucoup, des intérêts des multinationales implantées. Ces dernières, qu'elles soient européennes ou orientales, ont soumis et dompté les appareils d'État. Pour certains États, « La puissance étatique est même devenue une fiction que l'on subit ou dont on cherche à tirer profit. »¹⁰. « Il ne faut pas réifier l'État »¹¹, il dépend beaucoup des acteurs individuels qui le dirigent, des personnalités qui portent ces transitions. L'étude de l'émergence d'État révèle beaucoup sur son avenir. Tous n'ont pas la même liberté. Ainsi, si la Pologne a, par exemple, relativement bien exploité cette émergence, le Libéria a dû transiger avec une multinationale de pneumatique¹².

1.1.3 Des solutions extra-territoriales :

Le concept de territoire semble « passé de mode » pour certaines écoles ou revisité par d'autres ; la notion de droit d'ingérence se normalise d'autre part. La compétition des États pour la création de valeur ajoutée sur son territoire tend aussi à encourager cette « déterritorialisation ». La construction d'Export Processing Zones (E.P.Z.), de zones franches¹³ ou de paradis fiscaux, illustrent cette perspective. Les failles de ces systèmes existent et sont sources de contentieux internationaux.

En accordant de nombreux privilèges aux investisseurs étrangers, l'État hôte s'assure d'une manne non négligeable. Les constructions se sont perfectionnées afin de permettre à chacune des parties de s'y retrouver. Les déclinaisons sont multiformes pour capter les capitaux, ou la technologie étrangère. Depuis la première, à Shannon en Irlande en 1959, la zone franche d'exportations constitue pour l'heure une des propositions extrêmes. Les privilèges sont de divers ordres : fiscalité

¹⁰ P. Franklin Tavares, Désintégration des souverainetés nationales Pourquoi tous ces coups d'Etat en Afrique ? Le Monde Diplomatique, janvier 2004.

¹¹ Korany B., Analyse des relations internationales : approche, concepts et données ; Gaëtan-Morin Editions ; 1987.

¹² Le groupe américain Firestone est présent au Libéria depuis 1926. « Sous Tubman (1944-1971) comme sous Tolbert (1971-1980), l'armée du Libéria était d'abord une garde prétorienne répressive chargée de protéger les diamants de la « République Firestone » » écrit par exemple Monique Mas, Radio France Internationale, février 2006. Il est intéressant de noter, à cet égard, le rôle clef dans la restructuration de l'armée du Libéria obtenu en 2005 par l'entreprise américaine de sécurité, Dyncorp International et des perspectives géopolitiques offertes par une telle mission.

préférentielle, espaces aménagés, allégements administratifs, voire assouplissement de la législation du travail¹⁴ ou de la législation environnementale. 25 pays avaient recouru à cet outil en 1975, contre 93 en 1996. Son succès au Kenya a été facilité par le faible interventionnisme des pouvoirs publics locaux. A Maurice, en 1999, 18% de la population active était employé au sein des zones franches d'exportations contre 2% au début des années 80¹⁵. Le procédé des zones économiques spéciales, appliqué à des régions entières de la Chine, avec vocation à produire aussi pour le marché intérieur, lui a sans doute permis dès 1979 d'expérimenter l'économie de marché.

Certaines déviances apparaissent depuis plusieurs décennies. Le Projet de loi de janvier 1996, du Sénateur William Cohen, souligne un aspect de la révision de cette notion de territorialité. Celui-ci cherchait à étendre en dehors du territoire des mesures de défense économique. Il permettait ainsi la poursuite pénale, selon les lois américaines, toute personne physique ou morale ayant eu la volonté de nuire aux intérêts économiques des États-Unis, ceci dans ou hors du territoire. Cette loi visait notamment à interdire les offensives d'intelligence économique française, allemande, japonaise et coréenne contre des intérêts américains dans le monde¹⁶. Pas suivie par le Congrès, cette approche reste néanmoins intéressante afin d'apprécier des perspectives d'extra-territorialité. D'autre part, afin d'attirer un maximum d'investisseurs, certains États ont adopté une panoplie de mesures qui aujourd'hui garantissent un quasi-anonymat et une réelle impunité pour les blanchisseurs. Ces centres sont appelés « centres off-shore » (c'est-à-dire « hors rivage » pour en souligner l'extraterritorialité par rapport au contrôle des banques centrales) ou encore paradis réglementaires ou fiscaux. Leur objectif premier était à l'origine de faciliter le bon fonctionnement des eurosmarchés et de permettre le recyclage des pétrodollars dans les années 1970. Totalement licite, il a été détourné à des fins illicites.

1.2 Les capacités d'action de l'État remises en question :

1.2.1 Trop d'États ?

¹³ Ministère de l'économie et des finances, DREE, Les zones franches d'exportation, Les enjeux économiques internationaux, DREE Dossiers, octobre 2002.

¹⁴ Certain viennent à les qualifier d' « oppression zone ».

¹⁵ Cling Jean-Pierre, Letilly Gaëlle, Les zones franches d'exportations, DREE, 2001.

¹⁶ La section 577 du texte prévoyait d'ailleurs initialement que « le vol, la saisie et le transfert d'informations confidentielles par les agences de renseignement américaines ne constituent pas une infraction dans la mesure où ils auront été légalement autorisés » La France a-t-elle une stratégie de Puissance économique ? Sous la direction C.Harbulot et Didier Lucas, Lavauzelle, 2004.

A l'heure où les États se regroupent, selon des objectifs et des degrés divers, une question fait jour : y aurait-il trop d'États ? Cette notion vient d'ailleurs contredire la thèse du « dépérissement de l'État ». Le fonctionnement des organisations supranationales en est perturbé, il conduit à de nouvelles unions.

A l'image du « bidule » du général de Gaulle, les organisations supranationales semblent souffrir dans leur fonctionnement du grand nombre d'États. Aussi, l'exécutif de bon nombre de ces organes est repensé, pour certains effectivement dans une optique d'influence, pour d'autres dans une optique de pure efficacité. Le Conseil de Sécurité des Nations Unies a été fortement perturbé pendant la période de Guerre Froide, au profit de l'Assemblée. Aujourd'hui, c'est sa représentativité qui est remise en question. Représentant une quarantaine d'États au début des années 50, ils sont désormais 191 à participer au débat. Une lutte d'influence s'impose donc pour préserver ses privilèges antérieurs. La France mène cette recherche de soutien en Afrique¹⁷. Les « micro-États », les États émergents deviennent ainsi des enjeux de pouvoirs supranationaux. Par ailleurs, le fonctionnement affaibli de ce type d'organisation crée de nouveaux espaces d'influence¹⁸ à conquérir, que les États aguerris ou les entreprises internationales savent saisir et exploiter. L'Union européenne depuis ses élargissements doit gérer cette difficulté.

Aussi le pouvoir de l'État apparaît dilué à l'échelle internationale. C'est un acteur des relations internationales au même titre que d'autres organismes privés telles la multinationale ou public telle l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C.). La régionalisation devient ainsi un recours de plus en plus courant pour contrebalancer cet affaiblissement¹⁹. C'est la thèse de Hymer²⁰ qui constate le recul de l'État - nation. Le regroupement de pays, sous diverses formes, permet ainsi de peser davantage dans le processus supranational, sous réserve d'avoir négocié préalablement une pondération adaptée. L'Union européenne est au cœur de cette phase.

¹⁷ Chaigneau Pascal, conférence sur l'Afrique au Collège Interarmées de Défense, octobre 2005.

¹⁸ L'administration mise en place pour la faire vivre ouvre de nouveaux espaces d'influence. Il apparaît intéressant de noter à cet égard la réflexion menée en Intelligence économique sur le retard français pris sur ses concurrents étrangers. Source : Les acteurs français dans le post-conflit, rapport de la commission crise et prévention de crises, HCCI, mars 2005.

¹⁹ « L'hyperpuissance américaine, le poids croissant des pouvoirs transétatiques nous donnent cependant l'illusion d'une fin générale de la souveraineté étatique. Cette illusion est d'autant plus renforcée en Europe occidentale par le processus de construction européenne. Cet essai de dépassement des souverainetés étatiques dans la construction d'un supra Etat européen consolide chez beaucoup de nos contemporains l'idée selon laquelle les souverainetés étatiques vont disparaître...Elle est pourtant fausse. Le monde reste fait d'États souverains près de cent quatre-vingt dix, et beaucoup de peuples luttent encore pour entrer dans l'histoire par la reconnaissance de leur souveraineté. » Chauprade Aymeric dans La France a-t-elle une stratégie de Puissance économique ? sous la direction C.Harbulot et Didier Lucas, Lavauzelle, 2004.

²⁰ Korany B., Analyse des relations internationales : approche, concepts et données, Gaëtan-Morin Editions, 1987.

1.2.2 Une aide publique internationale revue :

Plus conjoncturelle que structurelle, l'aide publique internationale crée un climat d'assistanat pour les pays demandeurs, avec souvent des réalisations ponctuelles, sans lendemains. Elles sont souvent l'objet de détournements et de corruptions diverses. Aussi beaucoup d'États revoient leur politique d'aide en y associant davantage la sphère privée.

Ainsi en 1990, l'aide officielle au développement constituait les trois quarts de transferts de fonds de pays de l'OCDE vers les pays en développement. Dix ans plus tard, elle ne représentait plus qu'un tiers des seuls investissements étrangers directs qui atteignaient quant à eux, 240 milliards de dollars²¹. « L'objectif premier doit être de produire de la croissance économique et pas de l'assistance »²². Les effets multiplicateurs et la forte visibilité apportés par les entreprises sont autant de facteurs favorables.

En France, l'inadéquation de l'aide d'État a été mise à jour progressivement jusqu'au rapport Tavernier en 1998. Le rapport Bon et Juppé déplorait déjà, en 1974, le morcellement de la coopération française et l'insuffisant suivi de son efficacité et de ses résultats. Le rapport Hessel de 1989 critiquait les survivances néocoloniales de la politique française, ses lourdeurs administratives, l'exclusion de la société civile. La crise de l'aide venant son morcellement et de l'inefficacité locale publique, conduit à la réorientation de la politique d'aide. Un partenariat public privé est préféré, favorisant le partage de l'expérience, l'harmonisation des interventions, et la diversification des fonds mobilisés. L'Agence Française de Développement (AFD) voit ainsi son action précisée davantage comme « arrangeur de financements », et moins comme simple prêteur. Elle développe désormais mandats de gestion, co-financements et partenariats publics privés (PPP). La sphère privée, en participant ainsi à l'action internationale au côté de l'État, acquiert ou renforce une certaine légitimité et accède ainsi d'une certaine manière à la sphère d'acteur international.

1.2.3 Une chaîne diplomatique fragilisée :

Une remise en cause de la diplomatie française, mère patrie de la diplomatie, s'opère actuellement. Elle est symptomatique d'une transformation beaucoup plus globale. Le contexte international

²¹ CNUCED, rapport sur l'investissement dans le monde, Genève, 2001.

²² Robert-Perrin Emile, Le système d'aide internationale, HCCI, janvier 2005.

conduit en effet à une révision des prérogatives autrefois déchués aux diplomates, ainsi qu'à une association croissante des acteurs économiques privés à l'action diplomatique.

La politique étrangère, de fait, n'est plus dessinée par les seuls diplomates. Les contraintes budgétaires obligent les États à réaménager leur réseau diplomatique et consulaire. Le recul du politique face au primat d'une mondialisation économique marginalise leurs compétences. L'internationalisation croissante des dossiers renforce également celles des autres ministères. Dans le cadre européen en particulier, les diplomates sont en concurrence réelle avec certains de leurs homologues de plus en plus nombreux issus du ministère de l'économie ou de l'agriculture. Certains instituts spécialisés disposent également de moyens et de chercheurs dont l'analyse des dossiers rivalise avec celle des hauts fonctionnaires des Affaires étrangères. Le diplomate doit posséder une culture suffisante pour interpréter l'évolution du monde économique²³. « la nouvelle diplomatie de l'économie globale » s'impose. Ceux-ci, depuis les organismes multilatéraux au sein desquels ils travaillent, doivent gérer la perte du monopole des États dans la conduite de la politique économique internationale, orienter les États vers les meilleures combinaisons macro-économiques. Cela conduit certains à appeler à la rénovation voire la suppression de l'École Nationale d'Administration (ENA), d'autres à demander un passage facilité des hauts fonctionnaires de responsabilités publiques à des responsabilités privées.

Une voie, dite « adaptation verticale », est désormais ouverte. Une sorte d'externalisation, de sous-traitance, vers des acteurs non gouvernementaux est progressivement introduite. Sans se démultiplier²⁴, la politique étrangère évite alors d'être totalement absente dans certains domaines, certaines zones. Le risque que les acteurs privés contestent la logique de souveraineté et imposent leur priorité, est pris en compte. Elle est l'objet d'une sensibilisation nationale, ainsi que d'un contrôle. Les entreprises, comme les organisations non - gouvernementales (ONG) voient officialisée et dynamisée une pratique autrefois anecdotique. FCI ou France coopération

²³ « Les représentations diplomatiques sont très disparates, certaines des missions économiques sont plus soucieuses des rapports et des statistiques qu'elles doivent rendre que d'aider concrètement l'entreprise à s'implanter » note un groupe BTP français en octobre 2005.

« Sur la base de notre expérience Afghane, nous pensons que le système actuel de soutien aux entreprises françaises mis en place par le Quai d'Orsay est très pauvre. Il y a une méconnaissance totale du fonctionnement du secteur privé au sein du ministère des Affaires étrangères. En comparaison le système américain est beaucoup plus efficace » note une société de conseil française en octobre 2005.

²⁴ La création en 1998 de la mission Entreprises au sein de la direction des Affaires économiques et financières du ministère des Affaires étrangères doit être considérée aussi dans ce sens. Non seulement soutien aux entreprises, elle veille aussi à entretenir un échange réciproque d'informations, à élargir un réseau auquel le ministère n'a pas directement accès...Source MAE juillet 2005.

internationale²⁵ est un groupement d'intérêt²⁶ public créé en 2002 suite à la réforme de la coopération et de l'assistance technique²⁷. Il rassemble une équipe de cadres des ministères des Affaires étrangères, mais aussi des autres ministères et organismes publics ou privés afin de gérer des missions pluridisciplinaires d'assistance technique très souvent dans des zones en sortie de crise en s'appuyant sur un vivier d'experts (direction ressources humaines des différents ministères, jeunes retraités). Il recourt très fréquemment au secteur privé pour l'aider dans ses missions.

1.3 Apparition de nouveaux acteurs internationaux :

1.3.1 Les organisations supranationales, les organisations internationales :

Depuis plusieurs décennies se créent des organismes multinationaux, s'intégrant dans les relations internationales. De formes diverses, aux incidences politiques réelles, ils sont l'enjeu d'un lobbying actif de nombreux acteurs : État, associations, mais aussi entreprises (annexe 1)....

Initialement créées autour d'un projet commun, de valeurs communes, d'un secteur particulier, ces organisations sont à la base d'un dialogue multinational. Veillant par exemple à coordonner les pratiques commerciales, à l'instar de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), à stabiliser un marché comme l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP), orienter les États. L'effet « spill-over »²⁸ de ces constructions n'est pas négligeable. Un « débordement politique » est effectivement possible. L'Union européenne, fruit d'un ces regroupements, illustre parfaitement cet aspect. Initiée à la base par une volonté politique visionnaire de plusieurs hommes, la Communauté Economique du Charbon et de l'Acier (CECA), centrée sur un secteur stratégique défini, a été le vecteur fondateur d'un dialogue constructif d'États européens beaucoup plus ambitieux.

De regroupements régionaux d'États aux regroupements professionnels, ils sont ou deviennent des leviers d'action internationale. Leur efficacité conduit parfois même les États à adopter le principe de subsidiarité dans leurs interactions. Le lobbying est alors possible et ce à un niveau supra

²⁵ <http://www.fci.gouv.fr/>.

²⁶ FCI s'autofinance à 80% en récupérant des frais de gestion sur les réponses aux appels d'offres de l'ONU, de la Banque Mondiale...

²⁷ Les assistants techniques ancienne version étaient selon FCI moins dynamiques car leurs missions duraient plusieurs années, et certains avaient tendance à privilégier leur situation personnelle sur la mission.

²⁸ Analyse des relations internationales : approche, concepts et données, B.Korany, Gaëtan-Morin Editions, 1987.

Étatique. Il est intéressant par exemple d'observer les juristes français préférer parfois ester au niveau européen, plutôt qu'au niveau national...

1.3.2 Les ONG :

Le rôle international des organisations non gouvernementales n'est pas nouveau, mais leur intégration réelle à l'action diplomatique l'est davantage.

« Ordres hospitaliers en rébellion, alliances de cités franches, cercle des philosophes des Lumières, ligues des droits, syndicats, mouvements pacifistes et organismes humanitaires sont quelques jalons sur un chemin où les États ont régulièrement été contestés dans leur prétention à faire de la diplomatie leur domaine exclusif. Dès les prémices de la fin de la Guerre froide apparaissent les "french doctors" qui bousculent l'ordre interétatique qui s'est instauré depuis la Deuxième Guerre mondiale en promouvant un "droit d'ingérence" qui conteste les "raisons d'État" »²⁹. C'est le signal du retour à une pluralité d'acteurs dans la production des relations internationales.

L'article 71 de la Charte des Nations unies invite explicitement le Conseil économique et social de l'organisation mondiale à consulter régulièrement les ONG. Elles ont acquis un statut officiel au sein des organisations internationales, comme lors des grandes conférences thématiques mondiales³⁰. S'appuyer sur l'expertise de ces organismes n'est pas chose aisée. Leur vision terrain, leurs soucis peuvent favoriser pourtant l'émergence de décisions adaptées, voire structurelles. Quelques exemples récents sont prometteurs malgré l'existence de structures gouvernementales depuis 1965³¹. Ainsi le Directeur des affaires stratégiques et du désarmement, Régis de Belenet, demanda en 1997 à la Mission de Liaison avec les Organisations Internationales non Gouvernementales de l'aider à réunir les ONG françaises participant à la campagne internationale contre la prolifération des armes de poing et de petit calibre pour nouer un dialogue sur le sujet³². Quelques mois plus tard, le gouvernement français, inspiré par ces discussions, présentait un plan d'action pour réduire les trafics de petites armes dans le cadre des Nations unies et celui de l'Union

²⁹ Doucin M., *Société civile internationale et diplomatie : l'exception française*, Les diplomates, éditions Autrement, octobre 2001.

³⁰ Borghese Maëlys, *Rôle des organisations non gouvernementales dans le débat public et la négociation internationale*, IEP Paris, 2003.

³¹ Dès 1965 un Service de Liaison avec les Organisations Internationales non Gouvernementales est créé.

européenne. En Afghanistan, l'emprunte française laissée par les ONG durant les décennies de guerres ouvre de nombreuses portes aux acteurs institutionnels ou privés français³³. La délégation à l'action humanitaire (DAH) du ministère des Affaires étrangères français n'hésite plus à se coordonner voire s'appuyer sur ces vecteurs pour mener ses opérations, sachant qu'ils pourront bénéficier plus facilement de crédits de la communauté internationale³⁴.

Cette première partie nous a permis d'apprécier l'évolution de l'environnement international dans lequel évoluent les entreprises. Loin de tomber dans le discours néolibéral tendant à démontrer que les États perdent leur souveraineté au profit des entreprises multinationales, il apparaît néanmoins clairement que la Mondialisation a conduit les États à reconsidérer l'exercice de leur souveraineté sur certaines activités notamment économiques. « Sur toutes les questions relatives au noyau dur de la souveraineté nationale : la sécurité, le modèle de développement économique, les intérêts stratégiques, les États continuent à se comporter de manière classique, calculant avantages et inconvénients ³⁵». S'il y a des transferts de souveraineté dans certains secteurs³⁶, c'est pour mieux renforcer cette souveraineté dans d'autres. L'État peut sortir renforcé par ces échanges et par le développement de ces nouveaux acteurs transnationaux, comme les entreprises, les ONG voire les mouvements terroristes... Il est désormais intéressant d'étudier les forces de l'entreprise lui permettant de s'élever au rang d'acteur international.

³² Doucin M., Société civile internationale et diplomatie : l'exception française, Les diplomates, éditions Autrement, octobre 2001.

³³ Les acteurs français dans le post-conflit, rapport de la commission crise et prévention de crises, HCCI, mars 2005.

³⁴ Source : directeur DAH juillet 2006.

³⁵ Cohen Samy, La résistance des États : les démocraties face aux défis de la mondialisation, Seuil, 2003.

³⁶ Il y a eu déréglementation de l'activité économique par exemple mais l'État a pris en charge d'autres secteurs de la vie sociale...

2 Des entreprises aux capacités d'acteurs internationaux :

Les entreprises disposent de moyens, d'une culture internationale qui les placent à comme acteurs internationaux à part entière, conduisant les États à les intégrer de plus en plus à leur stratégie d'influence.

2.1 Des moyens :

2.1.1 Financiers :

La capacité financière des entreprises multinationales les rend très autonomes et place certains Etats dans des situations assez délicates.

De nombreuses entreprises ont atteint des tailles bien supérieures à la capacité d'un grand nombre d'États. « Percy Barnevik, directeur général des firmes Investor, ABB, AstraZeneca, et Dandvik rappelait, qu'en 2001, 51 des 100 premières économies mondiales étaient en fait des entreprises »³⁷. Les ventes d'Exxon en 1980 approchaient la somme des produits nationaux bruts du Chili, de la Malaisie, du Maroc, de Cuba et de l'Irlande. En 2000, le revenu net du géant Exxon Mobil atteignait 17,7 milliards de dollars ; le P.I.B. de l'Angola se situait par exemple en 1999 à 5,9 celui du Burundi à 0,7³⁸.

Les innovations successives depuis les années 60, avec initialement le développement de « l'eurocurrency », puis les nombreuses dérégulations initiées par les États-Unis dès le milieu des années 70 ont facilité la projection à l'étranger des entreprises. En outre, la forte libéralisation de ces marchés, a permis une meilleure mobilité des capitaux. Les investisseurs éprouvent désormais beaucoup moins de difficultés à trouver des financements et à en négocier le prix. Ces entreprises pouvaient alors devenir des forces internationales indiscutables. Malgré quelques contre-exemples tel Youkos, leur marge de liberté reste importante tant par rapport à leur État d'origine que vis à vis de leurs États hôtes. Seules des barrières réglementaires permettent encore à certaines puissances de maîtriser les investissements étrangers³⁹.

³⁷ Carbonnier G., Economies et conflits armés : vers une responsabilité humanitaire de l'entreprise, Géoéconomie, n°26, 2003.

³⁸ Source Banque mondiale.

³⁹ Les USA ont par exemple une réglementation très protectrice en la matière.

La perspective d'aides financières pour une éventuelle implantation a perdu beaucoup de son impact. L'installation de Général Motors au Brésil était moins motivée par le soutien financier brésilien que par la perspective de fortes diminutions des coûts de main d'œuvre. « La subvention ne constituait qu'un bonus supplémentaire »⁴⁰. Enfin, si pour beaucoup de multinationales l'accès au marché des capitaux est aisé, cela peut l'être beaucoup moins pour certains États, telle la Russie en 2001. Sa notation (« rating ») par les différents organismes spécialisés, privés ou publics, n'était effectivement pas encourageante.

2.1.2 Logistiques :

Les innovations technologiques et les normes sécuritaires ont profondément transformé la capacité logistique des entreprises. Les contraintes budgétaires des États ont en outre conduits les entreprises à occuper une place privilégiée sur certains théâtres.

Il convient d'abord d'apprécier certaines conséquences des innovations technologiques. Les coûts de transports diminuant, l'expatriation devient parfois financièrement préférable. La vague de délocalisation que connaît l'économie française n'est permise que grâce à cette réduction des coûts. Si l'infrastructure du pays hôte cible est déficiente voire inexistante, cela confère à toute entreprise intéressée par une implantation une position avantageuse certaine lors des négociations préalables. Combien de pays africains ont-ils été façonnés par des groupes étrangers⁴¹ ? D'autre part, les normes sécuritaires et sanitaires pour les entreprises installées en métropole ou à l'étranger sont très contraignantes. Le principe de précaution leur impose aujourd'hui de ne pas s'en exempter. Ainsi, les normes italiennes obligent toute entreprise italienne opérant en Afrique, de mettre en place un hôpital de campagne⁴². Ainsi n'est-il pas étonnant de voir, en période de crise, des organismes tel le CICR recourir aux infrastructures et moyens de ces entreprises.

L'externalisation d'une partie des transports militaires logistiques conduit au même constat. Les budgets de défense de certains États étant revus à la baisse, leur autonomie logistique peut être désormais subordonnée à des entreprises privées. Il est d'autre part intéressant de noter le développement important de sociétés militaires privées (SMP) et sociétés privées de sécurité

⁴⁰ Strange Susan, States firms and diplomacy, International Affairs, 68, 1992.

⁴¹ Une entreprise française du secteur ciment reconnaît s'appuyer largement sur cette approche. Cela lui est indispensable. Elle a d'ailleurs dû créer sa propre centrale thermique en Inde pour s'assurer de son approvisionnement électrique. Entretien Juillet 2005.

⁴² Carbonnier G., Economies et conflits armés : vers une responsabilité humanitaire de l'entreprise, Géoéconomie, n°26 ; 2003.

soulignant l'arrivée d'un nouvel acteur dans les zones de conflits⁴³. Souvent en zone instable, la préservation d'une activité économique, l'exploitation d'une opportunité économique, conduisent en effet les entreprises à recourir au « mercenariat ». Les entreprises, qui recourent à de telles sociétés, accèdent à une forme de liberté d'action très intéressante mais qui peut devenir rapidement grisante. Le développement de telles sociétés marque une évolution très intéressante mais aussi très dangereuse dans l'histoire des conflits. Leurs dérapages sont susceptibles de créer des regains de tension; certaines peuvent même avoir intérêt à se rendre indispensables⁴⁴.

2.1.3 Technologiques :

Le champ technologique a vu l'affaiblissement de l'acteur État au profit de certaines entreprises. Celles-ci ont su percevoir l'effet multiplicateur de l'investissement technologique. De nouveaux géants sont nés.

Leur capacité financière les y aidant, quelques entreprises ont su saisir et maîtriser les opportunités technologiques. Leurs programmes de recherche, planifiés et soumis à un contrôle de gestion rigoureux, ont su exploiter les aides institutionnelles et devenir des projets rentables⁴⁵. C'est d'ailleurs ce qui a conduit les entreprises à s'internationaliser en recherchant d'autres marchés, d'autres matières premières, d'autres fournisseurs. Les États, qui avaient des priorités différentes à l'époque, souffrent désormais d'une autonomie réduite voire une dépendance réelle. Beaucoup de pays émergents voient dans le projet d'implantation d'une entreprise, la perspective de transfert de technologie. L'implantation de centres de recherche devient aussi une question récurrente, elle impliquerait une formation des populations, et une dynamique de développement. C'est un point fort de négociation qui met la firme au même niveau que l'État. Certaines entreprises ont rapidement constaté la puissance du levier technologique. Au cours des cinq prochaines années, Microsoft va lancer 288 satellites de communication qui constitueront le réseau TELEDESIC. D'autres compagnies multinationales s'apprêtent à créer des réseaux de satellites de communication similaires. Des satellites d'observation privés sont également déjà en place. Deux sociétés commercialisent des images à haute résolution de tout lieu de la planète susceptible d'intéresser les

⁴³ Makki Sami, *Militarisation de l'humanitaire, privatisation du militaire*, Cirpes, 2004.

⁴⁴ Une société militaire privée US a d'ailleurs proposé ses services à l'ONU pour effectuer les missions de surveillance des zones de confrontation. Source EMA mars 2006.

⁴⁵ La cohérence de leurs programmes de recherche s'appuie sur un contrôle de gestion strict, une planification claire. Soumis à moins de priorités qu'un État, le compromis court terme et long terme se gère plus facilement.

acheteurs. Il faut noter enfin que les États réagissent différemment aux délocalisations technologiques. La réaction du Pentagone à la vague de délocalisation des entreprises de microprocesseurs vers l'Asie dans les années 70⁴⁶ illustre déjà la prise de conscience du levier technologique par un Etat et souligne le retard pris en la matière par d'autres.

La « révolution numérique » a brisé les frontières qui séparaient auparavant les trois formes traditionnelles de la communication : son, écrit, image. Elle a permis l'apparition et l'essor d'Internet, qui représente un quatrième mode de communication. Des entreprises géantes de communication comme News Corps, Viacom, AOL Time Warner, General Electric, Microsoft, Bertelsmann, United Global Com, Disney, Telefónica, RTL Group, France Télécom, etc., ont désormais de nouvelles possibilités d'expansion en raison de ces bouleversements technologiques. Selon I. Ramonet, cela constituerait l'avènement d'un « cinquième pouvoir ». La maîtrise de l'information est déterminante dans le jeu de la puissance. Nous entrons au cœur du thème de la guerre cognitive⁴⁷. Une multinationale, qui contrôle une part de ces outils et sait l'utiliser, s'assure d'un avantage concurrentiel indéniable. Un État qui réalise le risque mais aussi l'atout que cela peut constituer, cherchera à contrôler sinon s'allier un tel acteur.

2.2 Une culture internationale :

2.2.1 Leaders, formation, travail en multinational :

Les dirigeants de ces groupes, entreprises disposent d'un capital inestimable pour ce siècle : une vision planétaire pas nécessairement incompatible avec une préférence nationale, une vision pluriculturelle et transversale.

Si un ancrage national demeure, la révolution numérique, la forte mobilité des individus ont largement contribué à élargir la vision du monde des leaders économiques⁴⁸. La conception de projets nécessite la comparaison de coûts au regard des risques. Les bouleversements technologiques ont conduit les entreprises à rechercher de nouveaux marchés tout en revoyant

⁴⁶ Harbulot Christian, *La main invisible des puissances*, Ellipses, juin 2005.

⁴⁷ « La guerre cognitive est une forme de rapports de force entre des entités politiques, sociales ou économiques, publiques ou privées, qui pour chacune d'elles consiste simultanément à : produire de la connaissance de tous ordres, l'utiliser à l'égard d'une ou plusieurs entités (alliées et/ou adverses), pour accroître sa puissance relative ». Christian Harbulot, Didier Lucas, *La guerre cognitive*, ouvrage collectif réalisé en mai 2002, Lavauzelle, mai 2002.

⁴⁸ Ghosn Carlos et Riès Philippe, *Citoyen du monde*, Grasset, 2003. « J'ai vécu un grand nombre d'années hors de France, même si l'on sait que je suis français... les Japonais ne disent pas le Français ou le Brésilien ou le Libanais ou l'Américain. On ne parvient pas à m'associer à une nationalité particulière à une culture particulière».

leurs facteurs de production. Initiée par les mercantilistes, puis théorisée par Ricardo, l'approche planétaire de la production s'est progressivement imposée, dépassant les visions réductrices nationales. Le « télétravail » apparaît aujourd'hui être une étape intéressante de la division du travail.

Encore balbutiante chez quelques hauts fonctionnaires et chefs d'États, l'approche globale est devenue courante depuis longtemps pour les chefs d'entreprises. Ne se limitant plus au seul domaine financier, tout projet est appréhendé selon toutes ses implications. Cela exige alors une étude des actions à conduire en amont, puis en aval. L'action diplomatique directe, l'action d'influence ou lobbying constituent ainsi des modes d'action éprouvés pour les investisseurs.

Le mode de formation puis de sélection des dirigeants d'entreprise illustre parfaitement l'évolution de leur profil. Le passage par des formations de facture internationale, l'expérience en contexte multinational, des séjours à des postes élevés de la fonction publique sont autant d'atouts pour un candidat. Le profil actuel des dirigeants politiques américains est à ce propos intéressant. Facteur de dynamisme, d'adaptation et de « confrontation aux réalités du marché », c'est ce qui conduit peut-être à l'inverse les hauts fonctionnaires à demander un passage facilité de la sphère publique à la sphère privée.

2.2.2 Réseaux :

Les grandes entreprises ont compris l'effet multiplicateur des réseaux, leur offrant bon nombre de raccourcis, vitaux pour la compétition économique transnationale.

« Les réseaux d'individus au sein des multinationales se positionnent en tant que para-diplomatie face aux États »⁴⁹. Les relations internationales ne peuvent se passer de l'étude des capacités de ces réseaux multinationaux. Les réseaux transfrontaliers au sein d'une entreprise internationale aboutissent de part et d'autre à des réseaux nationaux en contact avec la sphère publique de chacun des États. « L'enjeu devient global lorsque l'entrepreneur de ce réseau se trouve en mesure d'irriguer simultanément plusieurs secteurs de la vie d'un État : politique, économique, social et culturel ». Si certains États maîtrisent parfaitement ce jeu interactif, les pays moins avancés peuvent en souffrir.

⁴⁹ Smouts M-C., Nouvelles relations internationales : pratiques et théories, Presses de sciences PO, 1998.

Les multinationales se dotent des attributs de la puissance des États: réseaux de communication, satellites à l'image de Microsoft, services de renseignements, fichiers sur les individus pour action de marketing, de lobbying. De nombreuses sociétés fondées ces dernières années (principalement aux États-Unis) sont spécialisées en effet dans la collecte d'informations individuelles à des fins commerciales. Ces fichiers privés rassemblent des millions de profils individuels très précis de consommateurs répartis dans l'ensemble des pays occidentaux. Les informations de ces fichiers sont vendues à quiconque souhaite les acheter. Par ailleurs, les recrutements des cadres de direction prennent en considération leur capital réseau. La diversification des voies d'influence ou d'action offertes est un levier essentiel à la réussite des projets d'une entreprise.

Le réseau professionnel s'appuie parfois aussi sur un « réseau académique ». La vocation du réseau MBA (Master of Business Administration) paraît un bon exemple pour souligner cette influence notable du concept de réseau international d'une certaine tranche de la population appelée très rapidement à occuper des postes à responsabilité. C'est un mode d'action efficace et utile qui confère à ses membres une capacité d'influence internationale. L'expertise internationale dans des domaines techniques particuliers favorise aussi l'émergence de réseaux. Suscitant forums de réflexion, colloques, ils peuvent permettre d'ailleurs des influences à l'échelle internationale.

2.3 Un appui pour un État :

2.3.1 Marque d'efficacité, d'action concrète, d'expertise :

Une évolution notable des mentalités est observée dans le monde politique : l'entreprise obtient des résultats concrets à l'étranger qui séduisent parfois plus que les démarches diplomatiques. Leur expertise les met en position avantageuse pour gérer des questions techniques d'ordre national ou international.

L'entreprise constitue un acteur non négligeable dans les relations internationales d'un État, tout spécialement à l'égard des pays en développement. La plus-value immédiate apportée par une entreprise lui confère d'ores et déjà une légitimité réelle aux yeux du pays hôte. Certains considèrent même qu'elle est plus à même de « tenir le terrain ». Aussi, ses résultats quasi immédiats conduisent beaucoup d'États à s'appuyer sur une telle ambassade. L'action de la COFACE a été pensée dans ce sens. L'évolution de l'Agence Française au développement, développée ci dessus, souligne cet effort. Même si la contrainte du marché, exposant l'entreprise à

la concurrence, conduit la firme à rechercher une rentabilité rapide, la génération du profit n'empêche pas d'améliorer voire de ranimer la vie économique locale participant ainsi à terme au « rétablissement de la vie de la cité⁵⁰ ». La vision d'André Comte-Sponville⁵¹ vis à vis de l'entreprise génératrice de profit mérite donc d'être élargie. A titre d'illustration, ce mode d'action a été intégré à l'action stratégique de l'État lors de gestion de crise par le développement de l'action civilo-militaire. Les acteurs économiques peuvent, dans le cadre d'un partenariat, bénéficier du soutien militaires dans des domaines très divers mais stratégiques pour une entreprise : sécurité, information, logistique...Il doit être appréhendé comme un échange de bons procédés et nécessite une connaissance mutuelle des cultures de chacune des parties. Le réveil français ne s'est réalisé malheureusement qu'à la fin des années 90. Les moyens et le réseau de l'action civilo-militaire française restent bien faibles au regard de ceux de son concurrent américain. Les conflits afghan ou irakien témoignent à cet égard du souci américain ou britannique de développer encore leur dispositif de gestion post-conflit qui leur permet de s'appuyer sur leurs entreprises.

L'expertise de l'entreprise est de plus en plus recherchée par l'État pour mener à bien la préparation de dossiers internationaux. La technicité de certains enjeux de domaines très particuliers nécessite en effet le recours d'experts du domaine économique. Les réseaux, auxquels ils ont accès, facilitent l'appréhension globale de l'environnement de la question à traiter, la préparation en amont des négociations, l'anticipation des réponses et des limites à ne pas franchir. Le recours aux entreprises dans la préparation des dossiers européens, très techniques, est désormais courant.

2.3.2 Mode de pénétration et d'influence :

D'un point de vue étatique, la démarche privée d'une entreprise peut représenter un facteur d'influence non négligeable. Une initiative micro-économique peut en effet avoir des répercussions nationales, voire internationales. Elle facilite d'une part l'intégration dans un tissu local qui se propagera à l'échelle du pays hôte voire de la région. Elle facilitera d'autre part l'action d'influence de l'État auquel appartient l'entreprise.

⁵⁰ Cette expression utilisée dans le cadre de coopération civilo-militaire marque clairement l'état final recherché.

⁵¹ « Le but d'une entreprise n'est pas de créer de la vertu, de la justice ou du bonheur, mais de générer du profit ».

Menée au niveau micro-économique, elle favorise la connaissance de la culture du pays hôte, la perception de ses besoins économiques, sociaux, politiques. Cette pénétration peut être développée, et peut intéresser d'autres secteurs industriels⁵² si elle est partagée, et exploitée utilement par les ambassades. Cette pénétration s'opérera sur plusieurs domaines : économique, social, technologique. Moins l'État hôte est développé, plus les répercussions économiques seront importantes au regard de l'apport financier (investissements, salaires), et des efforts d'infrastructures. Liées pour une partie aux répercussions économiques, les conséquences sociales d'une implantation sont multiples : mise à l'épreuve du système éducatif local, émergence de nouveaux référentiels... Le transfert technologique s'opérera simultanément même si il est moins rapide et plus discuté. Le coût avantageux de la main d'œuvre, par exemple, pourront amener l'entrepreneur à s'impliquer davantage localement pour accélérer le transfert du savoir par la formation. L'Inde a su exploiter cette opportunité en mettant en place depuis 1991 une politique industrielle dynamique favorisant l'investissement, les transferts de technologie et permettant ainsi permis le développement de ses pôles industriels⁵³. Par ailleurs, les acteurs économiques induisent des « effets de mode » très positifs pour les États hôtes. La qualité de la main d'œuvre produit un effet réputation. Aussi, par exemple, « Les écoles d'ingénieurs ou de commerce tels l'*Indian Institutes of Management (IIM)* et l'*Indian Institutes of Technology (IIT)* réputées pour la qualité de leur enseignement »⁵⁴ motivent indirectement les implantations étrangères.

Mode de pénétration des marchés, l'entreprise est aussi un mode d'influence pour l'État. Les États s'appuient sur le levier économique pour renforcer leur pouvoir d'influence sur d'autres États ou régions. L'entreprise est un ambassadeur idéal. Symbole de réussite économique, maître d'une expertise, il constitue pour les étrangers un vecteur de plus-value intéressant. Les efforts des ambassades sont nécessaires : « ... à vous d'identifier les marchés porteurs. Chaque ambassade doit dorénavant être dotée d'un comité d'intelligence économique réunissant, sous l'autorité de l'ambassadeur, tous les acteurs capables d'analyser la situation des marchés locaux afin de nous informer des opportunités qui apparaissent pour les entreprises »⁵⁵. La dernière visite en Chine des plus hautes autorités de l'État français est une bonne illustration de la capacité d'influence dont disposent les entrepreneurs. L'accueil chinois semblait en effet fortement subordonné aux perspectives économiques, technologiques qu'apportaient les industriels français. Il est en outre intéressant d'apprécier, par exemple, les démarches quasi - diplomatiques effectuées chaque année

⁵² Le « portage » proposés par certaines grandes entreprises au profit des PME est à cet égard tout à fait bénéfique mais reçoit des États des encouragements très différents. Le site web français : www.partenariat-france.org.

⁵³ Vigie Inde, A.D.I.T., novembre 2000.

⁵⁴ Idem.

par le MEDEF international. Elles sont indubitablement très bénéfiques pour l'État français. A ce stade de notre étude, on comprend l'intérêt de redéfinir l'Intelligence économique en France. La « macro intelligence économique » reste trop négligée, l'intelligence économique doit désormais se définir comme « une démarche proactive, privée ou institutionnelle, centrée sur la gestion de l'information et l'activité d'influence afin de renforcer sa Puissance⁵⁶ ».

Les moyens des entreprises, leur culture internationale, et leur action seule ou au côté de l'État de plus en plus fréquentes, font donc effectivement d'elles des acteurs à part entière des relations internationales. Certains ont mieux compris que d'autres tout l'intérêt qu'il pouvait y avoir à soutenir les activités des entreprises qu'elles soient nationales ou internationales. La « transnationalisation » d'une firme devient un atout indéniable pour exploiter les soutiens étatiques plus développés. Aussi, faut-il désormais observer les transformations récentes des entreprises en matière stratégique afin de mieux appréhender les perspectives qui s'ouvrent à elles.

⁵⁵ Villepin (de) Philippe, Allocution à la 13^e conférence des ambassadeurs, août 2005.

⁵⁶ Alain Juillet définit l'intelligence économique comme « la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les décideurs » Agir, Revue générale de stratégie, n°25, mars 2006.

3 Une vision stratégique et durable :

L'intégration de l'entreprise à la stratégie d'influence de l'État est incontournable. L'entreprise a su évoluer et développer sa propre vision stratégique avec des modes d'action appropriés et complémentaires de l'approche étatique.

3.1 Une vision stratégique :

3.1.1 La vision du temps :

La prise en compte du facteur temps par une entreprise est un point essentiel à étudier. Sa compréhension permet de mieux appréhender le cadre du processus décisionnel de l'entreprise. Son cycle décisionnel court est d'une part un facteur essentiel dans le jeu de la concurrence. Mais, sa pérennité, d'autre part, est conditionnée par une vision de long terme.

La « masse critique de l'État » est fortement handicapante pour son action et pour le dialogue avec ses concitoyens et ses agents. Toute décision stratégique nationale impliquera des délais. Les demandes de recours à l'État par les entreprises, chronophages, ont d'ailleurs tendance à s'opérer par des canaux moins officiels. La maîtrise d'un réseau actualisé est un capital indéniable. L'entreprise est effectivement contrainte par le temps. Son cycle décisionnel est soumis au facteur temps. De la rapidité de ses choix dépend la conquête des marchés. Les entreprises ont mis en place des procédures qui permettent la prise de décision stratégique au plus vite. Le développement de structures internes, de cabinets de consulting, illustre ce souci de rentabiliser cette prise de décision. Le cabinet Business Intelligence Agency promeut par exemple une « méthode d'accouchement de l'idée » stratégique ou opérationnelle grâce à un logiciel⁵⁷. « L'opérationnalité » du cycle décisionnel de l'entreprise supplante par nature beaucoup de bureaucraties étatiques.

L'anticipation et la prospective sont les meilleurs moyens pour faciliter les choix opportuns dans l'urgence, mais aussi pour saisir les niches commerciales, technologiques... L'évolution de la compétition concurrentielle force les entreprises à se projeter au plus loin. La pérennité de

⁵⁷ Environ 180 idées différenciées et pertinentes sont obtenues par 8 personnes en 1 heure de séance.

l'entreprise en dépend. Celle-ci devrait constituer d'ailleurs un objectif naturel pour toute firme, mais ce n'est pas toujours la réalité. Toutefois, les risques juridiques au regard des législations sociales de plus en plus contraignantes, les risques image, les contraintes de transparence forceront les entrepreneurs à privilégier une vision pérenne de leurs activités. L'optimisation économique a donc conduit l'entreprise à adopter une approche de long terme, lui imposant désormais de prendre en compte des enjeux qu'elle pouvait négliger auparavant tel que le développement durable par exemple.

3.1.2 Prise en compte du risque :

L'aversion des actionnaires pour le risque conduit les entreprises à privilégier une vision stratégique du risque qui n'est pas sans influence sur son poids international. Un travail important est réalisé d'une part en amont avec des outils et des moyens perfectionnés. Les systèmes de notation des pays, réalisés par des sociétés publiques mais aussi privées, pèsent d'autre part sur les relations internationales.

Les entreprises développent depuis quelques décennies des outils dignes des plus grands stratèges. L'objectif essentiel de ceux-ci est la maîtrise du risque par sa prévision, sa prévention, son traitement. L'apparition de « War room », de « strategic board room », de « cockpit management » au sein des grands entreprises souligne cet effort (annexe 2). « La war room est un lieu optimisé visant à faciliter la prise de décisions stratégiques issues d'une réflexion collective éclairées par le processus de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information »⁵⁸. Disposant d'outils informatiques dernier cri, de réseaux de communications sécurisés, ces lieux constituent désormais les centres névralgiques et confidentiels des grandes entreprises, qui feraient pâlir certains organismes publics voire quelques États. Dans une démarche prospective et offensive, ils ont étudié tous les scénarii stratégiques envisageables et y ont apporté des réponses adaptées. L'entreprise cherche à transformer le risque en atout afin de mieux l'exploiter.

Il est en outre pertinent d'aborder le principe de notation qui affecte chacun des pays de la planète. Les différents consultants privés ou publics offrant un système de notation risque-pays disposent effectivement d'un pouvoir tout à fait intéressant. Si ils influencent indiscutablement le système d'assurance mondial, ils constituent « des radars de surveillance d'une situation en devenir »⁵⁹ de

⁵⁸ Shaker M. et Gembicki M., *The WarRoom Guide To Competitive Intelligence*, McGraw-Hill, 1999

⁵⁹ Gestion des risques internationaux, sous la direction de P.Chaigneau ; Economica ; 2001

tout État. Il n'est pas sans conséquence sur l'État. La baisse éventuelle de sa notation FMI a conduit l'Inde à refuser l'annulation de ses dettes proposée par la France début janvier 2005 après le tsunami.⁶⁰ Imaginons à cet égard quel pourrait être l'impact d'une révision à la baisse du rating de la France par Standard and Poor's ou Fitch si le déficit français continuait à s'aggraver...

3.1.3 Une organisation stratégique autour des acteurs politiques :

Selon Michel Gervais⁶¹, la stratégie est « l'ensemble des opérations intellectuelles et physiques qui permettent d'aborder une situation concurrentielle en ayant préalablement mis dans son jeu tous les atouts susceptibles de concourir à l'obtention de la victoire ». L'entreprise a dû d'une part perfectionner ses échanges avec les acteurs politiques afin qu'ils deviennent des alliés. Le lobbying (ou action d'influence) est devenu d'autre part un mode d'action privilégié.

Autrefois, il était tout à fait habituel que les entreprises traitent leurs relations avec le gouvernement sur une base ponctuelle en passant par des groupes de pression, des consultants ou une association commerciale, ou encore en installant un bureau de représentation, avec des « chargés de mission », dans la capitale. A mesure que les échanges, les investissements et la concurrence se sont intensifiés, la fonction des relations avec le gouvernement a pris de plus en plus d'importance aux yeux des entreprises. Aujourd'hui, dans la plupart des grands groupes, le PDG doit pouvoir intervenir auprès des décideurs politiques, chaque fois que les circonstances l'exigent, pour représenter et défendre les intérêts de l'entreprise. Le rôle de défense stratégique est confié à un responsable du siège. Il dispose d'un budget et d'une équipe de collaborateurs à part, organisé au sein d'une war room par exemple. En liaison avec le PDG ou le conseil d'administration, il travaille, soit en tandem, soit en symbiose, avec l'équipe responsable de la planification stratégique internationale. Les relations avec les gouvernements de capitales étrangères sont désormais beaucoup plus étroitement coordonnées avec le siège de l'entreprise. Cette dernière ne dirige pas uniquement ses efforts en direction du gouvernement national, mais doit également veiller à ce que ses stratégies restent cohérentes dans toutes les capitales et relaient le même message à tous les gouvernements concernés.

L'action de lobbying ou d'influence est un mode d'action qui se perfectionne. Il bénéficie par exemple de la vague de déréglementation et de réglementation qui agite Bruxelles. Cherchant à

⁶⁰ Xavier Guilhou, conférence H.E.C. mastère management des risques internationaux, du 05 janvier 2005

⁶¹ Gervais Michel, *Stratégie de l'entreprise*, 5^e édition, Economica, 2003.

influencer les décisions politiques, à orienter l'évolution des lois, des règles, des normes, le lobbying profite de des besoins d'expertise des parlementaires européens en proposant des « dossiers clefs en main ». Grâce à des services internes ou à des consultants, cette action « passe par plusieurs étapes, l'information, la persuasion, la politisation, la juridiciarisation éventuelle de l'enjeu »⁶². L'entreprise exerce seule ou en groupement d'intérêt⁶³ une pression progressive et adaptée sur l'homme politique, le bureau clef. Le développement des « public affairs » ou affaires publiques constitue une évolution très intéressante de la structure organisationnelle de l'entreprise. Une attitude pro active transparait dans ce choix. Assimilable parfois à une « para diplomatie », les cellules « public affairs » disposent de réseaux internationaux opérationnels animant de plus en plus une action de lobbying à l'échelle internationale. Ils n'hésitent plus à recruter des fonctionnaires du ministère des Affaires étrangères⁶⁴ ou à disposer de représentants auprès des grands organismes, sources de normes internationales (OMC, UE...) ou de financements (Banque Mondiale, UE...).

3.2 Au centre d'enjeux fédérateurs :

3.2.1 Echelle micro-économique : l'intérêt social élargi :

« Les sociétés doivent tenir compte des intérêts d'un ensemble beaucoup plus vaste de parties prenantes, dont les communautés qui les accueillent, les consommateurs, les générations actuelles, et futures »⁶⁵. La responsabilité sociale de l'entreprise ne s'arrête plus à ses portes. L'intérêt social traverse les frontières et touche des domaines très divers conférant à l'entreprise un rôle d'acteur international.

L'intérêt social d'une activité économique s'est beaucoup élargi depuis quelques décennies. Selon le terme consacré, « l'opinion publique », surtout dans les pays développés, est devenue sensible au respect par toute organisation de considérations d'environnement, de santé publique ou de sécurité... Toute entreprise doit agir pour le bien de la société. Par ailleurs, les scandales politico-

⁶² Joseph A. Massey est professeur de commerce international et directeur du Centre de l'Asie et des économies émergentes à l'Amos Tuck School, au Dartmouth College. Il a été négociateur commercial américain avec la Chine et le Japon entre 1985 et 1992.

⁶³ Bruxelles abrite désormais bon nombre de représentations de fédérations professionnelles, des pays membres mais aussi des non membres. Source Représentation permanente du MEDEF, octobre 2005.

⁶⁴ Le directeur Asie d'un grand groupe cimentier français est par exemple un ancien ambassadeur, le directeur affaires publiques un ancien fonctionnaire de la DGTPE du ministère des finances... Octobre 2005.

financiers des années 80 ont fait naître une exigence de moralisation de la vie des affaires, l'entreprise qui négligerait ces points s'expose au risque de réputation, qui pourrait la conduire, s'il se réalise, à faire face par exemple à une campagne médiatique appelant au boycott, une perte de clientèle, une diminution des volumes d'opérations ou des difficultés à conquérir de nouveaux clients. Ainsi, la rupture unilatérale d'activité d'une filiale n'est plus sans conséquences pour l'entreprise mère. Le principe de rentabilité à long terme est dès lors appréhendé d'une manière beaucoup plus globale. Le risque de procédures judiciaires, le risque image et de réputation sont autant de facteurs à ne plus négliger. Les voies qui s'ouvrent aux entreprises sont nombreuses et les réalisations récentes montrent qu'en la matière l'imagination n'a pas de limites. Afin de devenir des « entreprises responsables », elles s'impliquent davantage dans le milieu local notamment dans les domaines éducatif, médico-social... Elles rédigent des chartes éthiques, des codes de conduite. Elles s'imposent des règles de transparence. Les pressions des marchés financiers ne sont d'ailleurs pas étrangères à ce phénomène. Le développement de « fonds d'investissement éthiques », aux États-Unis, illustre cette transformation. Gérant initialement les fonds des congrégations religieuses, ces fonds se sont largement laïcisés et gèrent l'épargne salariale de grandes entreprises. 13% de fonds sont gérés par leur intermédiaire aux États-Unis⁶⁶.

Une responsabilité humanitaire, qui traverse les frontières, fait jour dans le monde de l'entreprise. Elle est source d'initiatives individuelles nombreuses. Elles participent à la consolidation d'une image, à conférer une certaine légitimité, à renforcer une capacité d'influence auprès des pouvoirs publics d'un Etat, des fonctionnaires d'une organisation internationale... Altruistes ou intéressées, leurs résultats sont incontestables. La révolution numérique a conduit à une fracture numérique, qui est devenu un levier d'influence remarquable. Le 17 novembre 2004, Bill Gates était reçu par le président de la république française à cette intention. Microsoft se propose de récupérer les ordinateurs anciens, les remettre en État et de les donner aux pays en développement⁶⁷. Il propose même la création d'une taxation internationale pour financer l'aide au développement. En zone post-conflit, la « stratégie humanitaire » peut servir parfois de mode de pénétration.

3.2.2 Echelle macro-économique : le développement durable :

⁶⁵ Carbonnier G., Economies et conflits armés : vers une responsabilité humanitaire de l'entreprise, *Géoéconomie*, n°26, 2003.

⁶⁶ Barnèche Frédéric, Deniau Philippe et Flury Guy, Le développement futur passe-t-il par l'éthique ? *Les Echos*, novembre 2000.

⁶⁷ Discussion à l'Élysée sur la « fracture numérique » ; B.Gurrey ; *Le Monde* ; 19 novembre 2004.

Le thème de « l'entreprise citoyenne » ou « Corporate Social Responsibility » qui se diffuse largement, semble correspondre à une prise de conscience par les entreprises de la fragilité des marchés. Il participe à une action macro-économique auquel le concept de développement durable appartient.

Une démarche collective s'instaure peu à peu à l'échelle mondiale. Les entreprises ont les outils, les réseaux pour tenir leur rôle dans le développement durable de leurs activités. Leurs anticipations, leurs initiatives les élèvent au rang d'acteurs internationaux, car elles peuvent influencer profondément les choix politiques nationaux et internationaux. Elles faciliteront la mise en œuvre de réformes adaptées, partagées, sans compromettre le jeu de la concurrence. Le Pacte mondial illustre la volonté de 1300 entreprises présentes dans 56 États⁶⁸ de s'affirmer comme des acteurs à part entière de la croissance et du développement. Plus de cinquante dirigeants d'entreprises et de nombreux représentants d'associations se réunissaient en juillet 2000 pour définir le contenu et les modalités du « Global Compact », concrétisant ainsi l'idée d'un « Pacte mondial des entreprises » lancée par le Secrétaire général des Nations unies. Leurs initiatives portent sur les pratiques éthiques, le commerce équitable, le déliement de l'aide au développement vers les pays les plus pauvres, constituent autant d'éléments d'un positionnement et d'une revendication de l'entreprise « responsable », voire « morale ». Les entreprises affichent désormais des motivations qui dépassent le seul profit. Les entreprises s'engagent à respecter des principes tirés de textes ou conventions internationales. Ce pacte facilite la convergence d'idées, de réflexions, et accélère les possibilités apprentissages pour les entreprises. Un « Bureau du Pacte mondial », mis en place sous l'égide des Nations unies, veille au respect des engagements pris par les entreprises. Toutefois, ce Bureau ne dispose d'aucun moyen susceptible de contraindre les entreprises à honorer leurs engagements, qui relèvent davantage du « gentlemen agreement ». Si les principes du Pacte mondial reposent effectivement sur une base légale, il n'en reste pas moins que leur application dépend de la seule volonté des entreprises et du degré de responsabilité sociale qu'elles s'imposent. « Une recherche d'investissements pérennes reste l'objectif des protagonistes du Pacte »⁶⁹. Novartis entreprise pharmaceutique suisse exige désormais que ses dirigeants incluent les principes du Pacte mondial dans ses activités et ses prises de décision

⁶⁸ Paillet S., Le Pacte mondial des entreprises, commission Economie et solidarité du HCCI ; décembre 2003.

⁶⁹ Idem.

3.3 Des leviers multiples :

3.3.1 Les alliances :

Evoqué à plusieurs reprises plus haut, le recours aux alliances par les entreprises est un mode stratégique intéressant à étudier. Leurs formes ont évolué et constituent des leviers pertinents pour les entreprises qui savent pleinement les exploiter. D'une part, l'État, n'est pas indifférent à cette démarche. D'autre part, il constitue un mode de pénétration offensif qui peut conférer à des sociétés étrangères un poids certain sur des économies nationales.

Outil privilégié des États pour leurs relations internationales, les entreprises ont pris aussi conscience, seules ou grâce au soutien intéressé de l'État, que de telles pratiques pouvaient faciliter leur développement. « L'alliance NISSAN Renault permet de couvrir de le monde entier avec un minimum de duplication, elle lui permet de se consacrer aux marchés du MERCOSUR tandis que Nissan se développe aux USA. Il est impossible de construire une entreprise globale sans être présent aux Etats-Unis. Mais dans le cadre de l'alliance, ce n'est pas une priorité immédiate. Il y a un développement en cours dans le Mercosur, une entrée au Mexique, une bataille majeure en Europe de l'Est et la Russie, la création d'une tête de pont en Asie avec Renault-Samsung »⁷⁰. L'alliance complémentaire entre des entreprises de nationalités différentes facilite incontestablement la pénétration des marchés, le transfert de compétences pour un coût intéressant, la répartition des efforts... Une démarche d'implantation sans alliance exige des investissements supérieurs et se soumet à un risque beaucoup plus important. Nombreux États défendent leurs droits de regard sur ces démarches dans des domaines stratégiques ou symboliques, afin de préserver leur patrimoine économique et social, ainsi qu'une part de leur indépendance. Les mêmes soutiennent et incitent de telles démarches qui participent à leur politique d'influence ou de développement. La lutte française en matière d'Intelligence économique est d'exiger la réciprocité réglementaire avec ses partenaires commerciaux⁷¹.

Encouragées par la forte mondialisation, ces alliances révèlent des avantages certains mais n'excluent pas un déséquilibre en faveur de l'une des parties. Peu évident lors de sa signature, celui-ci peut s'aggraver avec le temps. L'exemple du coréen Daewoo est à cet égard tout à fait significatif. « Lorsque General Motors s'allia avec Daewoo pour construire des voitures en Corée sur la base de modèles GM (l'Opel Kadett, rebaptisée Daewoo LeMans), l'objectif de la société

⁷⁰ Ghosn Carlos et Riès Philippe, *Citoyen du monde*, Grasset, 2003.

américaine était de se renforcer en Asie. Cependant, Daewoo profita du joint-venture avec le premier constructeur automobile du monde pour améliorer sa technologie et devenir progressivement un constructeur à part entière. Le résultat récent de cette évolution du rapport de forces est que Daewoo a remporté l'appel d'offres lancé par la Pologne pour le rachat de FSO, au nez et à la barbe de son ex-allié General Motors. Prenant appui sur cette base polonaise, Daewoo est à l'heure actuelle en train d'attaquer le marché de l'Europe de l'Ouest, où GM est un acteur important à travers ses filiales Opel et Vauxhall, en y commercialisant, à un prix défiant toute concurrence, une Daewoo Nexia « made in Poland » qui n'est autre qu'une nouvelle mouture de l'Opel Kadett-Daewoo LeMans ! »⁷² L'alliance peut même à terme créer une certaine dépendance pour l'une, alors que l'autre partie a su exploiter l'apprentissage et se former un réseau autonome. Ce fut le cas pour Mitsubishi aux dépens de Chrysler. L'alliance peut ainsi être tout simplement un mode offensif. La « Stratégie du cheval de Troie »⁷³ favorise la pénétration dans une économie et créant parfois des forces économiques non négligeables. Que penser par exemple de l'autonomie financière du Mexique au regard de ses organismes bancaires ?

3.3.2 Mécénat et philanthropie :

Le mécénat d'entreprise apparaît être un mode d'influence intéressant. Les rapports annuels des groupes ne négligent pas cette dimension. Les moyens financiers d'un groupe, ses capacités technologiques l'avantageant, il peut décliner cette action de différentes manières et à différents niveaux. Cela peut ainsi constituer une action internationale non négligeable. Sans contreparties immédiates, il vise néanmoins un objectif précis : accroître sa Puissance.

Le mécénat indirect vis à vis d'ONG, de partis politiques, de partenariats établis est la première solution. Outre parfois l'aspect fiscal intéressant, ce choix renforce l'image de l'entreprise, facilite la pénétration de zones économiques. L'exploitation qui en sera faite légitimera sa position. Cela lui donnera accès à des réseaux, à des informations, à des marchés futurs. A titre d'exemple, ACCOR⁷⁴ décrit sa participation à l'action de l'ONG PLAN venant en aide aux enfants par sa mise à disposition de son réseau. Le choix de cette ONG repose sur une stratégie simple. La réputation mondiale de cette ONG (créée en 1937) favorisera son image. Son champ d'action, l'aide aux enfants, est une cause à défendre pour un géant du tourisme domaine pour lequel les risques

⁷¹ Alain Juillet, Table ronde « Prévention et Renseignement », Société de Stratégie, 14 mars 2006.

⁷² Garette B., Dussauge P., Alliances offensives : le retard de l'Europe, Les Echos, 1999.

⁷³ Idem.

images sont nombreux. Cultiver ses relations avec les ONG est partie intégrante de la stratégie de développement international de bon nombre d'entreprises. Leur apporter un soutien pourra être utile ultérieurement. Des ONG n'hésitent pas à sous-traiter des opérations qu'ils peuvent financer grâce aux organismes internationaux (ECHO par exemple). Les ONG sont enfin de remarquables caisses de résonance, et peuvent être l'objet de manipulation à des fins d'intelligence économique⁷⁵...

Le mécénat direct à l'égard d'États nécessiteux est un deuxième mode d'action. Contrepartie ou non d'un contrat important, argument de négociation pour l'obtention d'un marché, pénétration d'un marché potentiel, le mécénat peut se décliner de diverses manières. Microsoft a offert ses logiciels aux pays en voie de développement. En Afrique du sud par exemple, 32 000 écoles publiques recevront gratuitement ses logiciels. Si cela coûte à Microsoft environ 2 millions de dollars, cela constitue aussi un investissement indéniable en matière de réputation, d'opportunités futures (effet d'appel). Ce mécénat est d'autant mieux accueilli, que d'autres États, européens notamment, revoient à la baisse leur aide publique au développement.

3.3.3 Think tanks :

Ce levier n'est pas nouveau mais il mérite d'être cité au regard de sa force. Les think tanks participent à la réflexion d'enjeux d'ordres stratégiques, universels, durables. L'influence des entreprises y est notable tant par leur participation financière, et le rôle que leurs dirigeants y tiennent.

Grâce à leurs financements, à leur approche transnationale, ces think tanks acquièrent facilement une dimension internationale. Ils initient, participent à la réflexion d'enjeux contemporains ou futurs. Leurs travaux sont les références d'action gouvernementales. Leurs moyens sont indiscutables, leurs intentions tout autant. Les think tanks sont devenus les lieux de débats cruciaux, les gouvernements y puisent leurs inspirations⁷⁶. La Fondation Ford Finance dispose par exemple d'un grand nombre de centres de recherches sur la stratégie. La Fondation Rockefeller,

⁷⁴ Rapport annuel du groupe ACCOR 2003.

⁷⁵ Facilement mobilisables, les ONG peuvent véhiculer des rumeurs qui auront été soufflées par des sources difficilement identifiables. La lutte menée par des ONG contre l'Accord multilatéral sur l'investissement (AMI) de l'OCDE entre 1995 et 1998 semble avoir été conduit en sous-main par quelques États. On peut parler de « macro intelligence économique ». La manipulation d'ONG afin de stabiliser un concurrent commercial relève de la « micro intelligence économique ».

créée à la fin des années 50, fut à l'origine de l'International Institute of Strategic Studies, qui a accueilli très récemment à Londres Jacques Chirac. La fragilité de certains États, l'emploi du temps surchargé des acteurs politiques conduisent d'ailleurs les think tanks à développer des expertises majeures sur des champs inexplorés. Ces organismes fédèrent enfin différents réseaux qui facilitent les démarches internationales.

Nous constatons que la démarche stratégique de l'entreprise s'est globalisée afin de renforcer sa pérennité. Elle a étoffé son organisation afin de mieux exploiter les nombreux leviers qui s'offrent à elle. Elle dispose d'atouts indéniables qui lui permettent de s'imposer comme acteur des Relations Internationales. L'État doit être conscient qu'intégrer l'entreprise à sa stratégie d'influence est désormais incontournable.

⁷⁶ Certains chefs d'Etat apprécient ces assemblées pour les discussions qu'elles permettent, allégeant les phases très politisées des débats parlementaires intérieurs.

Conclusion :

Ainsi, l'entreprise est devenue un acteur à part entière des Relations Internationales. Si le phénomène n'est pas nouveau en soi, son fort développement l'est en revanche. Bien évidemment, certaines prédispositions sont nécessaires : une culture et une vision internationale, des moyens financiers, techniques, et technologiques importants, une réflexion stratégique.

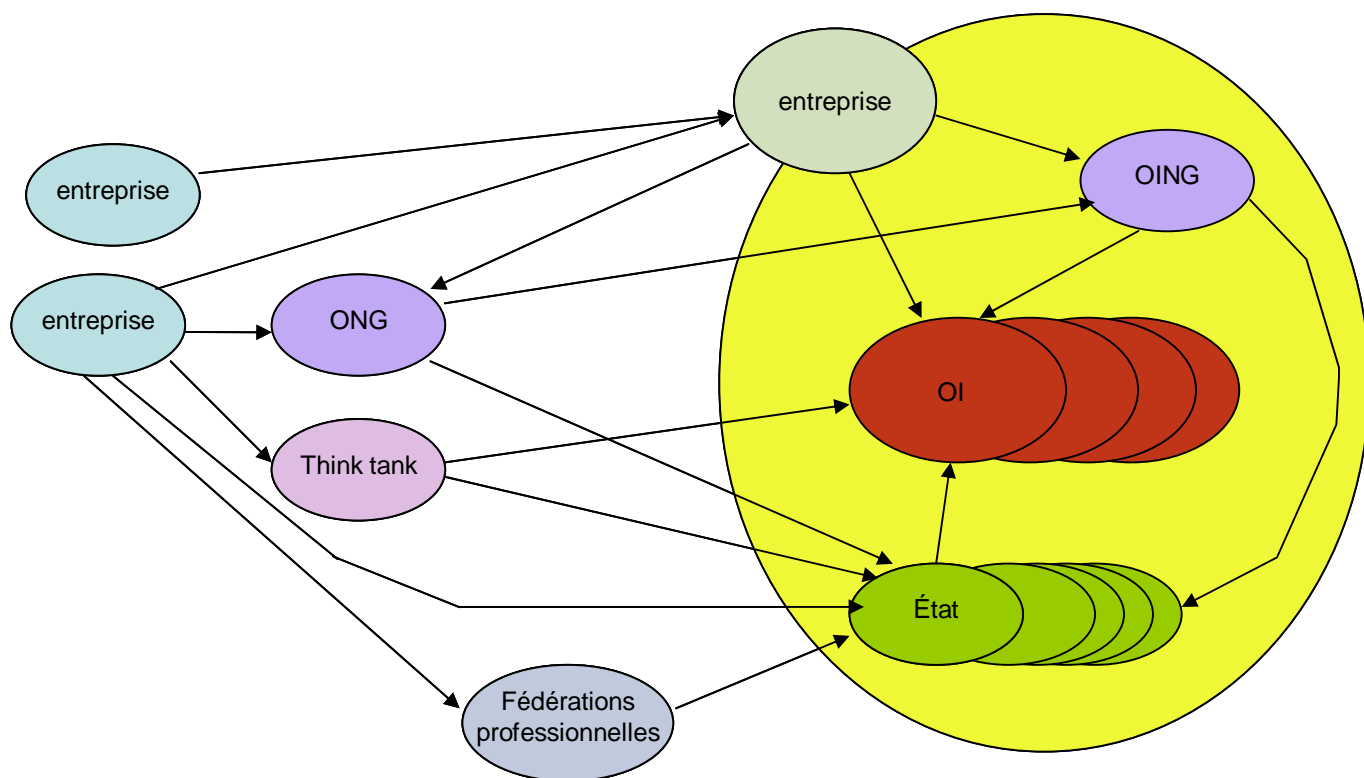
Beaucoup d'États ont su tirer parti de ce phénomène, et accorder une place légitime aux entreprises. Mais d'autres demeurent par nature encore hésitants, voire hostiles à cette « forme de capitalisme ». La connivence entre le politique et l'entreprise reste par exemple très médiocre en France⁷⁷, pourtant elle seule permettra l'enrichissement de la nation et le renforcement de la Puissance. Construire une doctrine de Puissance économique, en étant conscient que certains États ont déjà pris de l'avance, s'impose aujourd'hui. Elle passe par une redéfinition des rapports de force incluant la dimension économique, la dimension influence. La notion de « patriotisme économique » à encourager prend toute sa force dans cette approche dès lors qu'elle ne tombe pas dans le travers d'un protectionnisme stérile. Il faut enfin réaliser que la notion d'entreprise nationale devient aujourd'hui hors sujet, comme le rappelle Carlos Goshn : « La notion d'entreprise nationale appartient au XX^{ème} siècle. Ce n'est pas le XXI^{ème} siècle ». Les perspectives mondiales multiplient les opportunités de combinaisons pour le développement des entreprises. Le lien entreprise-État se fragilise. L'État doit donc revoir impérativement son approche de l'entreprise et réaliser que cet attachement n'est plus indéfectible, et qu'il devra désormais être entretenu. Les bénéfices mutuels d'une telle alliance existent, aussi faut-il impérativement redéfinir l'Intelligence économique d'une manière plus globale. « Cette démarche proactive, privée ou institutionnelle, centrée sur la gestion de l'information et l'activité d'influence afin de renforcer sa Puissance » mérite d'être encouragée à tous les échelons des pouvoirs publics.

⁷⁷ Harbulot Christian, Table ronde « Prévention et Renseignement », Société de Stratégie, 14 mars 2006.

Annexe 1 : L'entreprise et les accès à la sphère internationale.

Ce schéma simplifié permet de comprendre les canaux qui s'offrent à une entreprise pour accéder à la sphère internationale. Il permet de mieux appréhender les choix réalisés par les firmes.

L'entreprise n'a pas le statut d'acteur international au même titre que certaines Organisations internationales gouvernementales (OING) au sens de Béatrice Pouligny⁷⁸.



⁷⁸ Elle possède des ONG nationales comme « filiales », mène toute sorte d'activités internationales, et dispose d'un statut officiel auprès des institutions internationales. Pouligny Béatrice, *Le rôle des ONG en politique internationale*, Projet, n°269, printemps 2002.

Annexe 2 : La war room.

Pour un même concept, des applications multiformes, des dénominations variées:

L'intégration de Pechiney par Alcan a nécessité, selon Pierre Sonigo, ancien risk manager chez Pechiney, « la rencontre en vase clos et en nombre limité » des deux parties afin de permettre une fusion optimale, en anticipant les difficultés internes de chacune liées aux différences de culture. La gestion d'une fusion - acquisition est souvent opérée à partir d'une salle exclusivement affectée à ce projet.

Public Storage⁷⁹, entreprise américaine de stockage, dispose d'une salle de conférence high-tech, transformable en war room, permettant à son président, B. Wayne Hughes, et à son directeur de recherche, de réaliser une planification stratégique offensive l'assurant d'une croissance certaine. Elle offre, grâce à un système informatique puissant, la capacité de cartographier le contexte socio-économique, de stocker sans limitation les données nécessaires à son marché. Elle permet d'être en alerte sur les opportunités d'achats, de nouveaux lieux de stockage, de trouver des investisseurs potentiels, et de suivre les manœuvres de la concurrence.

On pourrait encore citer le cas de Pacific Monolithics, entreprise partenaire de Ford Aerospace. Sa war room lui a permis de remporter un appel d'offre représentant 25 millions de dollars contre la société Lockheed. Pour une industrie agro-alimentaire, la war room peut aider à planifier et à gérer le lancement de nouveaux produits innovants. Quant à l'industrie chimique, elle s'appuyera par exemple sur elle pour assurer la mise à niveau et le suivi des technologies vis-à-vis de ses concurrents. Pour une compagnie d'électronique, la war room permettra de comprendre la stratégie exports d'un concurrent international et y faire face. La war room est un outil qui présente de multiples facettes. Aussi essayerons-nous d'élaborer une première définition qui montrera ses points clés.

La décision d'un lancement d'un produit, d'une innovation stratégique, d'un recentrage de l'activité, est facilitée lorsqu'elle est préparée dans une salle dédiée exclusivement à cet objectif. Centralisant dans un lieu sûr l'expertise et l'information, la war room facilite la réflexion selon un cahier des charges et une planification prédéfinis. La notion de gain de temps, de rentabilité du brainstorming est alors davantage mise en évidence dans ce contexte. Cette solution permet en outre de faire succéder les intervenants. Dans un premier temps, les spécialistes marketing par exemple, puis les spécialistes production et enfin les financiers se succéderont grâce à un tuilage préparé lors de la planification.

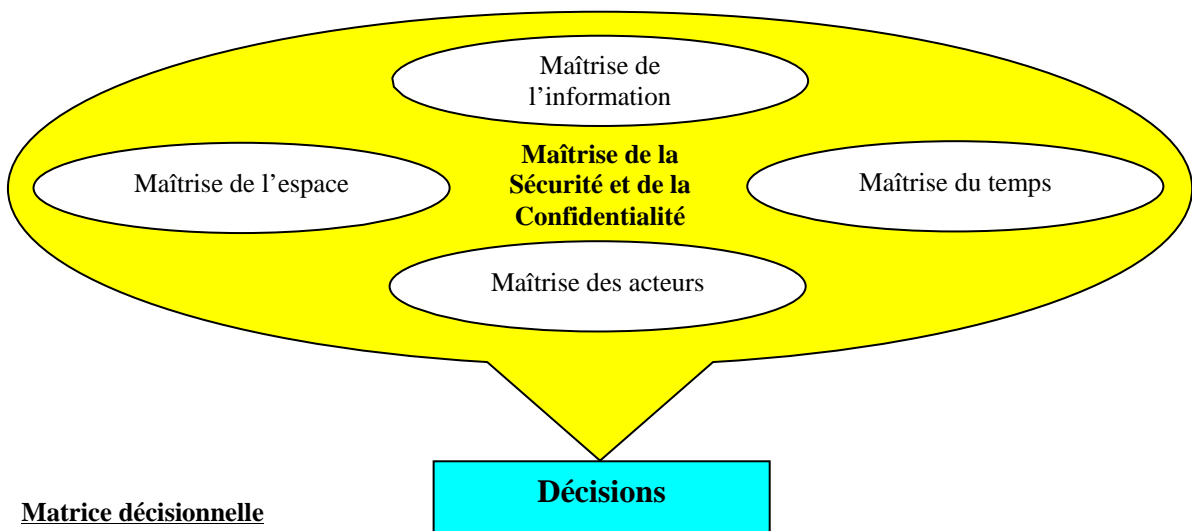
La war room dans l'entreprise : définition et constantes

La war room est un local, temporaire ou permanent, sécurisé, offrant l'ensemble des outils et des moyens informationnels nécessaires au décideur. Entouré d'une équipe pluridisciplinaire d'intervenants choisis, il y effectue des choix déterminants, de manière organisée et éclairée, et dans un temps limité.

Ce concept apparaît donc tout à fait applicable à l'entreprise, et ses déclinaisons, peu développées de manière institutionnelle en France, apparaissent nombreuses et multiformes. Sous des dénominations anglo-saxonnes, les war rooms, decision rooms, project rooms, strategic board rooms, planning rooms, crisis rooms, datas rooms, se sont insérées progressivement dans le paysage du management des grandes entreprises. Elles sont l'enjeu d'un commerce de conseil en installation, en location et animation.

Matrice décisionnelle :

Au terme de cette appréhension de la war room dans le monde de l'entreprise, certains traits caractéristiques émergent. La maîtrise de l'espace, du temps, des acteurs et de l'information assurent la confidentialité, la sécurité, et facilitent la prise de décision. Nous résumerons cette notion dans la matrice décisionnelle qui suit.



Source : mémoire auteur, *La war room : une clé de la stratégie d'entreprise*, HEC, 2005.

⁷⁹ Shaker et Bembicki, *The WarRoom Guide to competitive intelligence*, 1999

Bibliographie :

Ouvrages

- CHAUPRADE A., *Géopolitique, constance et changements dans l'histoire*, Ellipses, 2003.
- CHAIGNEAU Pascal, *Gestion des risques internationaux*, Economica, 2001.
- COHEN Samy, *La résistance des États : les démocraties face au défis de la mondialisation*, Seuil, 2003.
- GHOSN Carlos et RIES Philippe, *Citoyen du monde*, Grasset, 2003.
- GUILHOU Xavier, LAGADEC Patrick, *La Fin du Risque Zéro*, Tendances Eyrolles, 2002.
- HARBULOT Christian, *La main invisible des puissances*, Ellipses, juin 2005.
- HARBULOT Christian. et Lucas Didier, ouvrage collectif, *La France a-t-elle une stratégie de Puissance économique ?* Lavauzelle, 2004.
- KORANY B., *Analyse des relations internationales : approche, concepts et données*, Gaëtan-Morin Editions, 1987.
- SMOUTS M-C., *Nouvelles relations internationales : pratiques et théories*, Presses de sciences PO, 1998.
- ZORGBIBE Charles, *Les relations internationales*, 3^e édition, PUF, 1983.

Articles

- A.D.I.T., Vigie Inde, novembre 2000.
- BARNECHE Frédéric, Deniau Philippe et Flury Guy , *Le développement futur passe-t-il par l'éthique ?* Les Echos, 29 novembre 2000.
- CARBONNIER Gilles, *Economies et conflits armés : vers une responsabilité humanitaire de l'entreprise*, Géoéconomie, n°26, 2003.
- DEFOURNEAUX Marc, *Gestion des crises et reconstruction de la paix*, Fondation pour la recherche stratégique, 2001.
- EMSST, *Action civilo-militaire*, Contact n°53, 2004.

- GARETTE B., DUSSAUGE P. , *Alliances offensives : le retard de l'Europe*, Les Echos, 1999.
- GODARD Olivier, HOMMEL Thierry, *Les multinationales, un enjeu stratégique pour l'environnement et le développement durable ?* La revue internationale et stratégique, n°60, Hiver 2005/2006.
- GURREY B., *Discussion à l'Elysée sur la « fracture numérique »*, Le Monde, 19 novembre 2004.
- HARBULOT Christain, *Le renseignement au service de la Puissance*, Agir, Revue générale de stratégie, n°25, mars 2006.
- JUILLET Alain, *Les défis de l'Intelligence économique*, Agir, Revue générale de stratégie, n°25, mars 2006.
- KAPSTEIN Ethan, *La croisade pour l'éthique d'entreprise*, Politique étrangère, 3, 2001
- LEERSNYDER (de) Jean-Marc, *L'entreprise et la géopolitique*, Défense nationale, avril 2003.
- LEERSNYDER (de) Jean-Marc, *Le marketing international à l'épreuve de la géopolitique*, Les Echos, 2003.
- MAKKI Sami, *Militarisation de l'humanitaire, privatisation du militaire*, Cirpes, 2004.
- MONIERE Denis, *La mondialisation et le dépérissement de l'État : mythe ou réalité*, Université de Montréal, 2003.
- Ministère de l'économie et des finances, DREE, *Les zones franches d'exportation*, Les enjeux économiques internationaux, DREE Dossiers, octobre 2002.
- PAILLET S., *Le Pacte mondial des entreprises*, commission Economie et solidarité du HCCI ; décembre 2003.
- ROBERT-PERRIN Emile, *Le système d'aide international*, HCCI, janvier 2005.
- SGARD Jérôme, *L'architecture financière et les faillites d'État*, Politique étrangère, 2, 2003.
- STORY Jonathan, *Le système mondial de Susan Strange*, Politique étrangère, 2, 2001.
- STRANGE Susan, *States, firms and diplomacy*, International Affairs, n°68, 1992.

Table des matières:

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION :	4
1 UN CONTEXTE INTERNATIONAL FAVORABLE :	6
1.1 L'ACTEUR ÉTAT REMIS EN QUESTION :	6
1.1.1 FRAGILITE OU DEFAILLANCE DES ÉTATS :	6
1.1.2 EMERGENCE DE NOUVEAUX ÉTATS :	7
1.1.3 DES SOLUTIONS EXTRA-TERRITORIALES :	8
1.2 LES CAPACITES D'ACTION DE L'ÉTAT REMISES EN QUESTION :	9
1.2.1 TROP D'ÉTATS ?	9
1.2.2 UNE AIDE PUBLIQUE INTERNATIONALE REVUE :	11
1.2.3 UNE CHAÎNE DIPLOMATIQUE FRAGILISÉE :	11
1.3 APPARITION DE NOUVEAUX ACTEURS INTERNATIONAUX :	13
1.3.1 LES ORGANISATIONS SUPRANATIONALES, LES ORGANISATIONS INTERNATIONALES :	13
1.3.2 LES ONG :	14
2 DES ENTREPRISES AUX CAPACITES D'ACTEURS INTERNATIONAUX :	16
2.1 DES MOYENS :	16
2.1.1 FINANCIERS :	16
2.1.2 LOGISTIQUES :	17
2.1.3 TECHNOLOGIQUES :	18
2.2 UNE CULTURE INTERNATIONALE :	19
2.2.1 LEADERS, FORMATION, TRAVAIL EN MULTINATIONAL :	19
2.2.2 RESEAUX :	20
2.3 UN APPUI POUR UN ÉTAT :	21
2.3.1 MARQUE D'EFFICACITE, D'ACTION CONCRETE, D'EXPERTISE :	21
2.3.2 MODE DE PENETRATION ET D'INFLUENCE :	22

3	<u>UNE VISION STRATEGIQUE ET DURABLE :</u>	<u>25</u>
3.1	UNE VISION STRATEGIQUE :	25
3.1.1	LA VISION DU TEMPS :	25
3.1.2	PRISE EN COMPTE DU RISQUE :	26
3.1.3	UNE ORGANISATION STRATEGIQUE AUTOUR DES ACTEURS POLITIQUES :	27
3.2	AU CENTRE D'ENJEUX FEDERATEURS :	28
3.2.1	ECHELLE MICRO-ECONOMIQUE : L'INTERET SOCIAL ELARGI :	28
3.2.2	ECHELLE MACRO-ECONOMIQUE : LE DEVELOPPEMENT DURABLE :	29
3.3	DES LEVIERS MULTIPLES :	31
3.3.1	LES ALLIANCES :	31
3.3.2	MECENAT ET PHILANTHROPIE :	32
3.3.3	THINK TANKS :	33
	<u>CONCLUSION :</u>	<u>35</u>
	<u>ANNEXE 1 : L'ENTREPRISE ET LES ACCES A LA SPHERE INTERNATIONALE.</u>	<u>36</u>
	<u>ANNEXE 2 : LA WAR ROOM.</u>	<u>37</u>
	<u>BIBLIOGRAPHIE :</u>	<u>39</u>
	<u>TABLE DES MATIÈRES:</u>	<u>41</u>